

## **Der Schulleiter – eine demokratische, fordernde Führungskraft**

### **Die staatliche Arbeitsplatzausbildung für**

Ab dem Jahr 2002 durchlaufen neu ernannte Schulleiter und andere Funktionsträger mit Führungsverantwortung in Tätigkeiten, die von den Lehrplänen (Lpfö 98, Lpo 94 und Lpf 94) geregelt werden, eine erneuerte Schulleiterausbildung. Dies gilt auch für Rektoren und Schulleiter anerkannter unabhängiger Schulen. Der Strukturwandel im Bildungswesen und die schnellen Veränderungen in unserer Umwelt waren ausschlaggebend für die Erneuerung der Schulleiterausbildung, die in einer 1998 durchgeführten Evaluierung der Schulleiterausbildung und vom Ausschuss für Lehrerfortbildung gefordert werden. In der Evaluierung wurde auch darauf hingewiesen, dass die Lenkung der Schulleiterausbildung von Seiten des Zentralamt für Schule und Erwachsenenbildung nicht effektiv genug war.

### **Ausrichtung der Ausbildung**

Basis der Schulleiterausbildung ist die Zuständigkeit des Staates für eine gleichwertige Bildung, in welcher der Schulleiter die Gewähr für Gleichwertigkeit, Rechtssicherheit und Qualität im dezentralisierten Schulsystem bietet. Durch die Ausbildung vertiefen die Teilnehmer ihre Kenntnisse über die Aufgabe der Schulen, so dass sie als Schulleiter die Tätigkeit zielgerichtet lenken und entwickeln können. Die Ausbildung basiert auf Erfahrungen und ist auf Prozesse ausgerichtet. Von den Schulleitern wird erwartet, dass sie nach der Ausbildung ihre Führungsfunktion auf demokratische, lernende und kommunikative Weise ausüben können. Durch die Ausbildung vertiefen die Schulleiter ihr Verständnis der Aufgabe, wodurch sie der von Lehrplänen und sonstigen Verordnungen dem Schulleiter auferlegten Verantwortung besser gewachsen sind. Ein Schulleiter muss seinen Auftraggebern auch die Voraussetzungen der Tätigkeit erklären und sich für deren Bedürfnisse einsetzen können.

Die in Schulen von Lehrern und deren Schulleitern ausgeübte Führungsfunktion basiert auf dem Auftrag des Lehrplans. Diesem liegt die Vorstellung zugrunde, dass die Verschiedenheiten der Menschen zu berücksichtigen sind und sich jeder gemäß seinen Voraussetzungen entwickeln soll. Kränkungen sind ausgeschlossen. Durch den Schulbesuch sollen sich die Schüler gedanklich, sozial, emotional, ästhetisch und physisch entwickeln und dabei in ihrer Rolle als Staatsbürger Kompetenz und Sicherheit gewinnen.

Der Schulleiter soll seine Mitarbeiter so führen, dass das Lernmilieu die Entwicklung in diesen Bereichen fordert und unterstützt. Damit dies erreicht wird, müssen Schulen darauf

ausgerichtet sein, über die Schüler zu lernen und zu untersuchen, wie die Tätigkeit am besten gestaltet werden kann, um den vielen unterschiedlichen Voraussetzungen gerecht zu werden. Hierdurch zeigt sich die Schule als lernende Organisation. Der Schulleiter soll mit persönlichem Mut und Engagement seine Mitarbeiter stimulieren und motivieren können, in Zusammenarbeit die Ziele des Lehrplans zu erreichen, so dass alle Schüler die Möglichkeit erhalten, gute Lernergebnisse zu erreichen. Zur Führungsfunktion des Schulleiters gehört, Follow-up und Auswertung zu initiieren. Um die Qualität der Tätigkeit beurteilen zu können, muss der Schulleiter den Zusammenhang zwischen der Tätigkeit einerseits und den erreichten Resultaten andererseits erkennen und analysieren.

### **Nach der Teilnahme an der Schulleiteraus- und Fortbildung sollen die Teilnehmer**

- ausgehend von demokratischen Grundsätzen und unter Berücksichtigung der Integrität und Gleichwertigkeit von Individuen in der Lage sein, die Schule zu leiten und zu entwickeln sowie das Recht der Kinder und Schüler auf die Ausbildung, die der Staat in seinen Lenkungsdocumenten garantiert, geltend machen können
- mit dem Lernen der Organisation für eine bessere Zielerfüllung arbeiten können und damit das Lernen der Kinder, der Schüler, der Mitarbeiter und der eigenen Person fokussieren
- die Schule als lernende Organisation begreifen, die Rolle als Chef und Leiter einer politisch gelenkten Tätigkeit verstehen sowie erkennen, wie die Lenkung im staatlichen und kommunalen Sektor die Tätigkeit der Schule beeinflusst
- die Rolle der Schule in der Gesellschaft erfassen sowie in Übereinstimmung mit der Aufgabe des Schulwesens arbeiten können, eine professionelle Einstellung zu den nationalen und kommunalen Zielsetzungen der Schule einnehmen können und eine eigene Zielsetzung und Strategie für das Vorgehen entwickelt haben
- die nationalen und kommunalen Ziele der Schule erklären und vertreten können sowie die Auslegung der Ziele und die Analyse der Konsequenzen der Ziele für die Tätigkeit in der eigenen Schule und in der Kommune durch die Mitarbeiter leiten können
- in Wort und Schrift durch eine dialogorientierte Verhaltensweise die Tätigkeit zu einer besseren Zielerfüllung leiten und entwickeln können
- analysieren und verdeutlichen können, wie Traditionen und Kultur der Schule sowie Umwelt und gesellschaftliche Veränderungen sich zu den Zielsetzungen für die Schule verhalten

- gemeinsam mit den Mitarbeitern verschiedene Methoden für Follow-up und Evaluierung anwenden können sowie aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen hinsichtlich Qualität und Entwicklungsbedarf der Tätigkeit ziehen können
- auf pädagogische Weise die Voraussetzungen der Tätigkeit konkretisieren und für deren Bedürfnisse eintreten können sowohl was die Leitung der Schule als auch die Kinder, Schüler, Eltern, Mitarbeiter und Umwelt anbelangt

### **Organisation der Ausbildung**

Die Schulleiterausbildung wird in acht Regionen veranstaltet. Außer die Durchführung der Arbeitsplatzausbildung für Schulleiter zu verantworten, sollen die acht Ausbildungsveranstalter dazu beitragen, dass die Hochschulen in der Grundausbildung der Lehrer ihr Augenmerk auf Führungsaufgaben richten. Ebenfalls müssen sie die Arbeitsplatzausbildung so gestalten, dass sie von der Hochschule in Übereinstimmung mit den üblichen Grundsätzen für akademische Ausbildungsgänge bewertet werden kann. Die Teilnehmer, die ihre Arbeitsplatzausbildung als Teil einer Fortbildung an der Hochschule nutzen möchten, sollen dies anmelden und ihre Leistung nach den Prüfungskriterien der Hochschule prüfen und beurteilen lassen können.

Die Aufnahme in die Arbeitsplatzausbildung erfolgt durch den Veranstalter in Rücksprache mit der für die Schule des Schulleiters zuständigen Bildungsbehörde. Die Behörde ist dafür zuständig, dass jedem Teilnehmer an der Ausbildung eine angemessene Zeit für das Selbststudium geboten wird sowie die finanziellen Voraussetzungen erhält. Die Ausbildungszeit umfasst mindestens 30 Ausbildungstage und wird während mindestens zwei und höchstens drei Jahren durchgeführt. Die Teilnehmer erhalten nach der abgeschlossenen gebilligten Ausbildung ein Zeugnis. Aus dem Zeugnis gehen Inhalt und Zeitumfang der Ausbildung hervor.

### Nördliche Region

Provinz Norrbotten, Provinz Västerbotten, Provinz Jämtland, Provinz Västernorrland

Die Ausbildung erfolgt an der Universität Umeå

Ausbildungsleiter: Olof Johansson,

[olof.johansson@pol.umu.se](mailto:olof.johansson@pol.umu.se)

Tel.: +46 (0)90 786 78 14

### Region Mittelschweden

Provinz Gävleborg, Provinz Uppsala, Provinz Västmanland, Provinz Södermanland, Provinz Stockholm nördliche Gemeinden Danderyd, Järfälla, Norrtälje, Sigtuna, Sollentuna, Solna, Sundbyberg, Täby, Upplands-Bro, Upplands Väsby, Vallentuna, Vaxholm, Österåker.

Die Ausbildung erfolgt an der Universität Uppsala.

Ausbildungsleiter: Anita Hård af Segerstad

[anita.hard@rut.uu.se](mailto:anita.hard@rut.uu.se)

Tel.: +46 (0)18 471 76 10

### Östliche Region

Provinz Gotland und Provinz Stockholm südliche Gemeinden Botkyrka, Ekerö, Haninge, Huddinge, Lidingö, Nacka, Nynäshamn, Nykvarn, Salem, Stockholm, Södertälje, Tyresö, Värmdö.

Die Ausbildung erfolgt in Stockholm, Zentralamt für Schule und Erwachsenenbildung.

Ausbildungsleiter: Gunnar Graff,

[gunnar.graff@skolverket.se](mailto:gunnar.graff@skolverket.se)

Tel.: +46 (0)8-52733401

### Nordwestliche Region

Provinz Värmland, Provinz Dalarna, Provinz Örebro, Provinz Västra Götaland Gemeinden Bengtsfors, Dals-Ed, Mellerud und Åmål.

Die Ausbildung erfolgt an der Universität Karlstad.

Ausbildungsleiter: Lisbet Korp,

[lisbet.korp@kau.se](mailto:lisbet.korp@kau.se)

Tel.: +46 (0)54 700 1408

### Westliche Region

Provinz Västra Götaland (außer den Gemeinden Bengtsfors, Dals-Ed, Mellerud und Åmål), Provinz Halland Gemeinden Kungsbacka, Varberg, Falkenberg.

Die Ausbildung erfolgt an der Universität Göteborg.

Ausbildungsleiter: Monica Hallborg,

[monica.hallborg@rut.gu.se](mailto:monica.hallborg@rut.gu.se)

Tel.: +46 (0)31 773 2770

### Südöstliche Region

Provinz Östergötland, Provinz Jönköping, Provinz Kalmar (außer den Gemeinden Borgholm, Emmaboda, Kalmar, Mörbylånga, Nybro, Torsås).

Die Ausbildung erfolgt an der Universität Linköping.

Ausbildungsleiter: Hans Mehrstam,

[hans.mehrstam@alfa.telenordia.se](mailto:hans.mehrstam@alfa.telenordia.se)

Tel.: +46 (0)13 284 060

### Südwestliche Region

Provinz Kronoberg, Provinz Blekinge, Provinz Kalmar Gemeinden Borgholm, Emmaboda, Kalmar, Mörbylånga, Nybro, Torsås; Provinz Halland Gemeinden Halmstad, Hylte und Laholm.

Die Ausbildung erfolgt an der Universität Växjö.

Ausbildungsleiter: Ing-Britt Rinaldo-Andersson,

[ing-britt.rinaldo-andersson@lub.vxu.se](mailto:ing-britt.rinaldo-andersson@lub.vxu.se)

+46 (0)470 708 192

### Südliche Region

Provinz Schonen

Die Ausbildung erfolgt an der Hochschule Malmö.

Ausbildungsleiter: Marie Hersvall,

[marie.hersvall@lut.mah.se](mailto:marie.hersvall@lut.mah.se)

Tel.: +46 (0)40 665 8090/91